

حل مشكل و تصميم گيري

**Problem Solving
Decision Making**



هدف‌های آموزشی

- پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید:
- مراحل حل مسئله را شرح دهید.
- تصمیم‌گیری را تعریف و فرآیند آن را توصیف نمایید.
- عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری مدیران را توضیح دهید.
- انواع تصمیم‌گیری در سامان را از نظر دسترسی به اطلاعات، سطح مدیریت و ماهیت مسئله نام ببرید.
- مدل‌های تصمیم‌گیری را نام برده و با هم مقایسه کنید.
- از درخت تصمیم‌گیری در اخذ تصمیمات استفاده نمایید.



مراحل حل مسئله

- برای اینکه بتوانید يك مسئله را با موفقیت حل نمائید باید از مراحل زیر عبور کنید:
- شناخت و تعریف مسئله
- یافتن راه‌حل‌های ممکن
- انتخاب بهترین راه حل
- پیاده کردن راه حل انتخابی

The skills of problem solving



- حل مسئله نیاز به دو نوع متفاوت از مهارت ذهنی دارد:
- ۱- تحلیل‌گیری
- ۲- خلاقیت.

۱- تفکر تحلیلی یا منطقی Analytical or logical thinking



■ شامل مهارت‌هایی
نظیر مرتب‌کردن،
مقایسه کردن، مقابله
کردن، ارزیابی کردن
و انتخاب کردن
می‌باشد

تفکر خلاق

■ - تفکر خلاق

Creative

thinking يك فرايند

انشعاب‌پذير است كه با

استفاده از قوه تصور و

اندیشه به خلق دامنه

وسيعي از ایده‌ها براي

رسیدن به راه‌حل‌ها

مي‌پردازد



تفکر خلاق

- . مهارت‌های تفکر خلاق را می‌توان به تعدادی عوامل اصلی تقسیم کرد:
- جاری و تغییرپذیر بودن- ایده‌های بسیار تولید کردن
- قابلیت انعطاف‌داشتن- طیف وسیعی از ایده‌ها تولید کردن
- بدیع بودن- ایده‌های غیرمعمول تولید کرد.
- شکوفا کردن- ایده‌ها را توسعه دادن و بهبود بخشیدن

✓ توجه

■ حل کردن مسئله به صورت اثربخش مستلزم برخورداری از ترکیب کنترل شده تفکر تحلیلی و تفکر خلاق می باشد.



مراحل حل مسئله

مراحل حل مسئله	مثال
تشخیص مسئله	تحلیل آمارهای فروش نشان می‌دهد که حجم فروش در منطقه شمال شرقی پائین آمده است
تعریف مسئله	فروش در منطقه شمال شرقی در ماه گذشته ۱۰ درصد افت داشته است
وضعیت مطلوب	فروش در منطقه شمال شرقی حداقل به وضع قبلی برگردد
هدف	برگرداندن حجم فروش به وضع سابق در طول ۳ ماه آینده

مراحل حل مسئله

<p>تحلیل مسئله</p>	<p>فروشنده منطقه شمال شرقی آقای جان دیویس است</p> <ul style="list-style-type: none">* دیویس سه هفته قبل محل سکونت خود را تغییر داده است* خانه جدید دیویس در ویلز جنوبی است* از خانه به منطقه فروش سه ساعت رانندگی است* ساعت کار دیویس عملاً از ۱۰ صبح شروع و در ۵/۳ بعد از ظهر خاتمه می‌یابد
<p>راه حل های ممکن</p>	<p>تغییر محل کار دیویس از منطقه شمال شرقی</p> <ul style="list-style-type: none">* پیشنهاد پاداش به دیویس برای گذراندن روزهای تعطیل در منطقه فروش* تجدیدنظر در مناطق فروش

مراحل حل مسئله

معیار های راه حل ایده ال	هزینه اضافی ایجاد نشود * به خاطر تجارب دیویس حتی الامکان در منطقه شمال شرقی از او استفاده شود
بهترین راه حل	تغییر سمت دیویس
اجرای راه حل	* به جان دیویس سمت دیگری پیشنهاد می شود. * فروشنده جدیدی برای منطقه شمال شرقی استخدام و آموزش داده می شود
ارزیابی موفقیت	* جان دیویس استعفا می دهد * حجم فروش ظرف سه هفته ۱۵ درصد افزایش پیدا می کند.

تصميم

■ تصميم عبارت است از
آخرين گام در فرآيندي
كه بوسيله آن انسان يك
شق را از بين شقوق
متعدد، به منظور
دستيابي به هدف
موردنظر انتخاب مي‌كند.



تعریف تصمیم

- . تعریف‌های تصمیم وقتی مؤثر است که:
 - کتبی باشد.
 - در محل صحیح خود در زنجیره تصمیمات قرار گیرد.
 - روشن، ساده و دقیق باشد.
 - بر مبنای گزینه‌های اتفاقی نباشد.



فرآیند تصمیم‌گیری

■ تشخیص مشکل اصلی

■ تهیه راه‌حل‌ها

■ تحلیل راه‌حل‌ها

■ اتخاذ تصمیم نهایی

■ توجه: مشکلات یا علائم
آشکار را کنار بگذارید تا
به قلب مسئله راه بیابید.



مزایای تصمیم‌گیری گروهی از نظر نورمن مایر



- وسعت حجم مجموع دانش و اطلاعات:
- تعدد نظرگاه‌های مختلف نسبت به يك موضوع
- مشارکت در حل مشکل میزان پذیرش را افزایش می‌دهد.
- درك بهتر تصمیم:

معایب تصمیم‌گیری گروهی



- ظرفیت راه‌حل‌ها
- نفوذ فردی
- فشار جمع
- پیروزی در مباحثه به عنوان هدف ثانوی

توصیه‌ها برای بهره‌گیری از تصمیم‌گیری گروهی

- از افرادی استفاده کنید که بتوانند نظریات مختلفی ارائه دهند.
- مشکل اصلی را به دقت معین کنید.
- اعضای گروه را تشویق کنید که تمام راه‌حل‌های ممکن را مطرح نمایند. به يك يا دو نفر اجازه ندهید که دیگران را زیر فشار بگذارند (و فقط سعی نکنید عقاید خودتان را بقبولانید).

توصیه‌ها برای بهره‌گیری از تصمیم‌گیری گروهی



تمام دلایل له و علیه
رااهل‌ها را مورد
بحث قرار دهید.

بهترین راهل را
انتخاب کنید (شاید
تعدادی از آنها را
تلفیق نمایید).